

杭杭出状元——战略分析考点突破

考点：宏观环境分析★★

政治与法律因素	—
经济因素	政府补助
社会与文化因素	消费心理、生活方式变化
技术因素	—

考点：产业环境分析★★

（一）产品生命周期

1. 产品生命周期的阶段及其特征

产业发展要经过**四个阶段**：导入期、成长期、成熟期和衰退期。这些阶段是以产业**销售额增长率曲线**的**拐点**划分。产业的增长与衰退由于新产品的创新和推广过程而呈“S”形。

因素	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产能	过剩	不足	稳定	过剩
产品	新颖	差异化	标准化	品质低
顾客	高收入者	不挑剔者	老顾客	精明者
营销费用	费用总额 大 单位费用 高	费用总额 大 单位费用 低	—	—
竞争	对手少	对手涌入，出现 兼并和意外事件	竞争激烈 价格竞争	对手退出
经营风险	非常高	下降	中等	进一步下降
价格	高	最高	中等	低

战略路径	导入期	投资研发和 技术改进 ，提高产品 质量
	成长期	市场营销改变 价格 和 品质 形象的时机
	成熟期	提高 效率 降低 成本
	衰退期	控制成本维持 正的现金流量
总体战略目标	导入期	扩大市场 份额 ，成为 领头羊
	成长期	争取 最大 市场份额
	成熟期	市场份额的 巩固 以及提高投资报酬率
	衰退期	防御 ，获取最后现金流； 退却 ，缺乏成本优势
阶段标志	成长期	销量 节节攀升 ，客户群扩大
	成熟期	挑衅性的 价格竞争

2. 产品生命周期的局限性

产品生命周期的局限性	1. 各阶段的 持续时间 随着 产业的不同而显著不同 ，并且一个产业究竟处于生命周期的哪一阶段通常不清楚。
	2. 产业的增长 并不总是呈“S”型 。
	3. 公司可通过 产品创新 和产品的 重新定位 ，来影响增长曲线的形状。
	4. 与生命周期 每一阶段 相联系的竞争属性随着 产业不同而不同 。

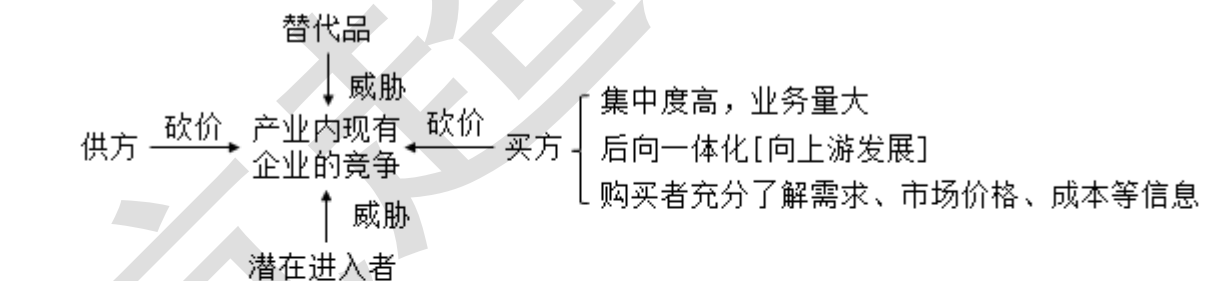
(二) 产业五种竞争力

1. 五种竞争力分析

结构性障碍	波特观点	规模经济、产品差异、 资金需求 、 转换成本 、分销渠道、政府政策、其他优势	
	贝恩观点 [游子归]	规模经济	
		现有企业对 关键资源 的控制：对原材料供应；资金、专利或专有技术、分销渠道、 学习曲线 等资源及资源使用方法的积累与控制	
行为性障碍	现有企业的 市场优势	品牌优势 [差异化]	政府政策 [腾讯×飞信]
	限制进入定价 [降低价格] [白色家电价格战]	进入对方领域 [滴滴打车×美团]	

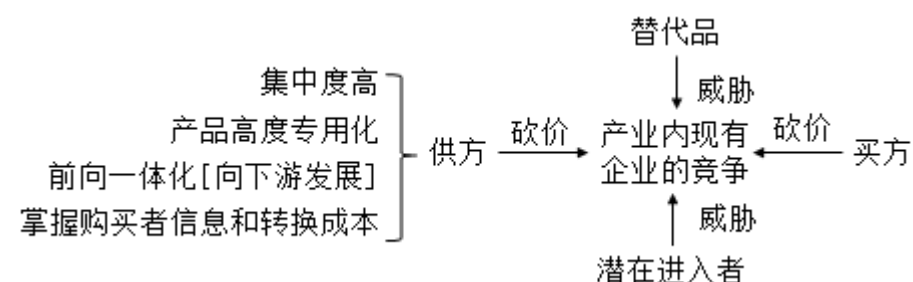
【提示】学习曲线与规模经济**交叉影响**产品成本的下降。

【提示】在劳动密集型企业中学习曲线作用大，在资本密集型企业中规模经济作用大

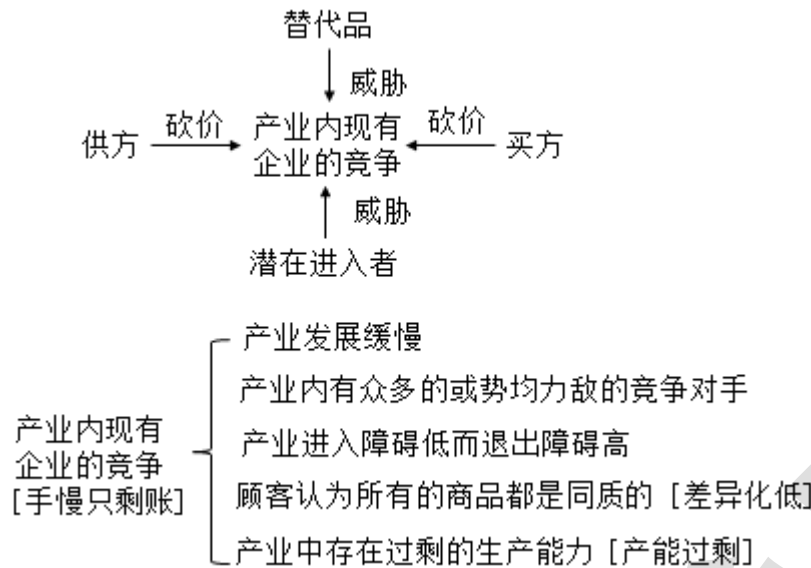


买卖双方讨价还价能力 [一心买砖]

- 买方（或卖方）的集中程度或业务量的大小
- 产品差异化程度与资产专用性程度
- 纵向一体化程度
- 信息掌握的程度



劳动力也是供应者的一部分。他们可能对许多产业施加压力。经验表明，短缺的、高技能雇员以及紧密团结起来的劳工可以与雇主或劳动力**购买者**讨价还价从而削减相当一部分产业利润潜力。



2. 应对五种竞争力的战略

(1) 公司必须**自我定位**，通过利用**成本优势**或**差异优势**把公司与五种竞争力相隔离，从而能够超越它们的竞争对手。

(2) 公司必须识别在产业哪一个**细分市场**中，五种竞争力的影响更少一点。[江小白高粱酒]

(3) 公司必须努力去**改变这五种竞争力**。公司可以通过与供应者或购买者建立**长期战略联盟**，以减少相互之间的讨价还价；公司还必须寻求进入**阻绝战略**来减少潜在进入者的威胁等等。

3. 五种竞争力模型的局限性

(1) 该分析模型基本上是**静态的**。

(2) 该模型能够确定行业的**盈利能力**，但是对于非营利机构，有关获利能力的假设可能是错误的。

(3) 基于的假设：**一旦**进行了这种分析，企业**就可以**制定企业战略来处理分析结果，但这只是一种**理想的方式**。

(4) 该模型假设战略制定者可以**了解整个行业**（包括所有潜在的进入者和替代产品）的信息，但这在现实中并不一定存在。

(5) 该模型**低估了**企业与供货商、客户或分销商、合资企业之间可能建立**长期合作关系**以减轻相互之间威胁的可能性。

(6) 该模型对产业竞争力的**构成要素考虑不够全面**。

4. 亚非的互补互动作用力理论

任何一个产业内部都存在不同程度的**互补互动**（指互相配合一起使用）的产品或服务业务。

在产业发展**初期阶段**，企业在对其经营战略定位时，可以考虑控制部分**互补品**的供应，这样有助于改善整个行业结构，**提高行业进入壁垒，降低现有企业之间的竞争程度**。

（三）成功关键因素分析

1. 成功关键因素的概念与特征

概念	成功关键因素 是指公司在特定市场获得盈利，必须拥有的技能和资产。成功关键因素是企业取得产业成功的 前提条件 。
特征	1. 成功关键因素 很少超过4个 。
	2. 成功关键因素 随着产业的不同而不同 。
	3. 在 相同 的产业中，成功关键因素也会因 产业驱动因素 和 竞争环境 的变化而 变化 。
	4. 随着产品 生命周期演变 ，成功关键因素也发生 变化 。
	5. 成功关键因素是 产业和市场层次 的特征。

2. 产品生命周期各阶段中的成功关键因素

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传 了解需求 开辟销售渠道	建立商标信誉 开拓新的销售渠道 [重点掌握]	保护现有市场 渗透到别人市场	选择市场区域 改善企业形象
生产经营	提高生产效率 开发产品标准	改进产品质量 增加花色品种	加强与客户关系 降低成本	缩减生产能力 保持价格优势
财力 [重点]	利用金融杠杆	集聚资源以支持生产	控制成本	提高财务管理和控制系统效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品质量和功能	降低成本 开发新品种	面向新的增长领域

考点：竞争环境分析★★

（一）竞争对手分析

竞争对手能力分析	核心能力、成长能力、快速反应能力、适应变化的能力、持久力
快速反应能力内涵	自由现金储备、留存借贷能力、厂房设备的余力、定型的但尚未推出的新产品
持久力的内涵	现金储备、管理人员的协调统一、长远的财务目标
适应变化的能力与快速反应能力概念	① 快速反应能力 ：企业对所处环境变化的 敏感程度 和 迅速 采取正确应对措施的能力 ② 适应变化的能力 ：企业随着外部环境的改变适时 调整资源配置、经营方式和采取相关行动 ，以顺应环境变化的趋势、实现自身长期生存和持续发展的能力

(二) 产业内的战略群组

战略群组的概念	一个产业中在某一战略方面采用 相同或相似战略 ，或具有相同战略特征的 各公司组成的集团 。
战略群组分析的意义	①有助于很好地了解战略群组间的 竞争状况 ， 主动发现 近处和远处的 竞争者 ， 了解 某一群体与其他群组间的 不同 。 ②有助于了解各战略群组之间的 “移动障碍” 。 ③有助于了解 战略群组内 企业竞争的 主要着眼点 。 ④利用战略群组图还可以预测市场变化或 发现战略机会 。

考点：资源与能力分析★★

(一) 企业资源分析

1. 企业资源的主要类型

资源的类型与概念	有形资源： 可见的 、能用 货币 直接计量。 无形资源：企业长期 积累 、 没有实物形态 ， 无法用货币 精确计量的资源。 人力资源：组织成员向组织提供的 技能、知识 ，以及 推理和决策 能力。
有形资源分类	物质资源：企业的 实物资源 。[土地、厂房] 财务资源：用来投资或生产的 资金 。[应收账款、有价证券]
有形资源特点	①有形资源反映在企业的资产当中，但 资产负债表 记录的账面价值 并不能完全代表有形资源 的战略价值。 ②有些类似的有形资源可以 被竞争对手轻易地取得 ，因此 不能成为企业竞争优势 的来源。 ③具有 稀缺性 的有形资源能使公司获得 竞争优势 。
无形资源示例	技术资源：专利、版权、商业秘密等；有 先进性、独创性、独占性 特点。 商誉：企业因管理卓越、顾客信任或其他特殊优势而具有的 企业形象 。商誉可带来 超额利润 ，对 产品质量差异较小 的行业是重要资源。[软饮料]
无形资源特点	① 资产负债表 中的无形资产 并不能代表企业全部无形资产 ，有相当 一部分无形资产是游离在企业资产负债表之外的 。 ②重要核心竞争力来源，一般 无法了解、购买、模仿或替代 。[大圣归来的口碑]

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准

资源的稀缺性	掌握处于 短缺供应状态 的资源 [稀土]
资源的不可替代性	竞争对手 无法取代 [黄山]
资源的持久性	贬值速度 越慢 ，越有利于形成 竞争优势 ，一般来说有形资产有自己的损耗周期，无形资产则难以确定贬值速度。[老字号]
资源不可模仿性	具有 物理上独特 的资源 [采矿权、专利生产技术]
	具有 路径依赖性 的资源 [海尔售后]
	具有 因果含糊性 的资源 [企业文化]
	具有 经济制约性 的资源 [风景区里的快餐店]

（二）企业能力分析

因素	内容[生发赢财管]
研发能力	研发计划、研发组织、研发过程和研发效果
生产管理能力	生产过程、生产能力、库存管理、人力资源管理能力和质量管理
营销能力 [主观题展开]	产品竞争能力、销售活动能力、市场决策能力
财务能力	筹集资金能力、管理和使用资金能力
组织管理能力	职能管理体系的任务分工；管理层次和管理范围的匹配；集权和分权的情况；岗位责任；组织结构

（三）企业的核心能力

1. 核心能力的概念

核心能力的概念	企业在具有重要竞争意义的经营活动中能够比其竞争对手 做得更好的能力 ，一个企业拥有的核心能力可能不止一种。	
核心能力 核心产品 最终产品	核心能力：树根[丰田发动机研发能力] 核心产品：树干[性能优越的发动机] 最终产品：花果[专业赛车、节能车、雪地车、摩托车等]	
核心能力的特征	价值性	有战略价值，帮助企业在 创造价值的活动中 做得 比竞争对手更优秀 。
	独特性	①核心能力是企业所 独有的 ，同行竞争者不会拥有相同的核心能力。 ②核心能力往往是在企业创始人或企业的成长过程中 逐渐形成 的，是企业的资源和能力长期积累、优化的结果。 ③核心能力 难以通过市场交易 获取，也 难以通过复制或模仿 获得。
	可延展性	核心能力是整个企业业务的 基础 ，既能不断 衍生 出新的核心产品和最终产品，也可以溢出、渗透、辐射、扩散到企业经营的其他 相关产业 ，从而使企业在 原有业务领域 保持竞争优势的同时，在 其他相关业务领域 获得持续竞争优势。
	不可替代性	企业除核心能力之外，一般还拥有其他各种能力， 这种声誉由于不是源于企业的核心能力 ，因而虽能给企业带来一定的价值或效益，但 难以具有持久性 。企业的核心能力是其他能力 不可替代的 。

2. 企业核心能力与成功关键因素

企业核心能力与成功关键因素的辨析	<p>①成功关键因素被看作是产业和市场层次的特征，不是针对个别公司。</p> <p>②成功关键因素是获得竞争优势的必要条件而不是充分条件。</p> <p>③两者都是盈利能力的指示器。</p> <p>④二者在特定环境下，区分起来不是很容易。一个成功关键因素可能是某产业所有企业成功都必须具备的，但也可能是特定公司所具备的特殊能力。</p>
------------------	--

3. 核心能力的评价

基准分析	①基准分析是比较 企业和竞争对手 的业绩，包括单个或多种具体活动、系统或过程的比较。 ② 最理想 的方法是把企业和 一流企业 相比较，无论它们是否处在同一个产业。 ③ 另一种方法 是把企业与 产业内的国内外其他企业 比较。
基准对象	①占用 较多资金 的活动。 ②能显著改善 与顾客关系 的活动。 ③能最终 影响企业结果 的活动。
基准分析类型	①内部基准。 ②竞争性基准 [同行业，同市场]。 ③过程活动基准 [不同行业]。 ④一般基准 [同行业，不同市场]。 ⑤顾客基准。

(四) 产业资源配置分析框架[钻石模型]

生产要素	人力资源、天然资源、知识资源、基础设施
需求条件	主要是本国市场的需求
相关与支持性产业	这些产业和相关上游的竞争力
企业战略、企业结构和同业竞争	—

1. 生产要素

初级生产要素	天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等。
高级生产要素	现代通讯、信息、交通等基础设施，受过高等教育的人力、研究机构等。
初高级生产要素对比评析	初级生产要素的重要性越来越低；高级生产要素对获取竞争优势具有不容置疑的重要性，同时很难从外获得，必须自己创造。
一般生产要素	专业生产要素以外的都是一般生产要素。
专业生产要素	高级专业人才、专业研究机构、专用的软硬件设施等。
发展生产要素需注意的问题	①想通过生产要素建立起产业强大而又持久的优势，就必须发展 高级生产要素 和 专业生产要素 ，这两类生产要素的 可获得性与精致程度 也决定了 竞争优势的品质 。 ②如果国家把竞争优势建立在 初级与一般生产要素 的基础上，它通常是 不稳定的 。
有利生产要素不利影响	① 丰富的资源或廉价的成本 往往造成 无效率 的资源分配；② 资源丰富和劳动力便宜 的国家应该发展劳动力密集的产业，但是这类产业对大幅度提高国民收入不会有大的突破，同时仅仅 依赖初级生产要素是无法获得全球竞争力的 。
不利生产要素有利影响	①人工短缺、资源不足、地理气候条件恶劣等不利因素，反而会形成一股刺激 产业创新的压力 ，促进企业竞争优势的 持久升级 ；②一个国家的竞争优势其实可以从 不利的生产要素中形成 。

2. 需求条件

国内市场	全球性的竞争并没有减少国内市场的重要性。
本地客户的素质	本地客户的 素质 非常重要，特别是 内行而挑剔 的客户，它 激发 出该国企业的 竞争优势 。[妈妈开心，全家开心]
预期性需求	如果本地的顾客 需求领先于其他国家 ，这也可以成为本地企业的一种优势，因为 先进 的产品需要前卫的 需求来支持 。[德国高速不限速][中国人对美食的研究]

3. 相关与支持性产业

产业集群效应	一个优势产业 不是单独存在 的，它一定是同国内的相关强势产业 一同崛起 。
本国的供货商	本国的供货商 是产业创新和升级过程中不可缺少的一环；有竞争力的本国产业通常会 带动相关产业 的竞争力。
	即使下游产业不在国际上竞争，但是只要 上游供货商 具有 国际竞争优势 ，对 整个产业 影响仍然是 正面的 。

4. 企业战略、企业结构和同业竞争

国家竞争力影响因素	企业的战略取向是影响国家竞争力的重要因素。
国际化竞争的动力	推进企业走向国际化竞争的动力，来源于国际需求拉力、与本地企业结构相关的竞争者的压力
竞争优势的最大关联	创造与持续产业竞争优势的 最大关联因素 是 国内市场 强有力的 竞争对手 。
国际竞争优势的来源	①成功的产业必然先经过 国内市场的竞争 ， 海外市场 则是竞争力的 延伸 ； ②在 政府保护 以及补贴的情况下，国内没有竞争对手的超级明星 不具备 国际竞争优势。

考点：价值链分析★★★★

(一) 基本活动

内部后勤	与 产品投入 有关的进货、仓储和分配等活动	原材料装卸、入库、盘存、运输与 退货 等 【提示】实物由外到内的转移[原材料]
生产经营	将投入 转化为最终产品 的活动	加工、装配、包装、 设备维修 、检测等
外部后勤	与产品的库存、分送给 购买者 有关的活动	最终产品的入库、 接受订单 、 送货 等 【提示】实物由内到外的转移[产成品]
市场销售 [售前]	促进和引导购买者 购买企业产品 的活动	广告、定价、销售渠道等
服务 [售后]	与 保持和提高 产品价值有关的活动	培训 、 修理 、零部件供应和产品调试等

（二）支持活动

基础设施	企业的 组织结构、惯例、控制系统与文化 等活动	企业高层管理人员、财务管理
人力资源管理	是指企业对 职工的管理	企业职工的 招聘、雇用、培训、提拔和退休 等各项管理活动
技术开发	可以改进企业 产品和工序 的一系列 技术活动	生产性技术与非生产性技术 ，生产方面的 工程技术 ， 通信方面的信息技术 ， 领导决策技术 等
采购管理 [广义]	采购企业 所需投入品的职能 ，而不是被采购的投入品本身 [权属转移]	原材料采购 与其他资源投入的 购买和管理 。企业 聘请咨询公司 为企业进行 广告策划、市场预测、管理信息系统设计、法律咨询 等都属于采购

（三）价值链的确定与分析

价值链分解的原则	①具有不同的 经济性 ； ②对产品 差异化 产生很大的潜在影响； ③在 成本 中比例很大或所占比例在上升。
价值链的分析	①确认那些支持企业竞争优势的 关键性活动 。[单个活动] ②明确 价值链内各种活动之间的联系 。[多个活动] ③明确 价值系统内各项价值活动之间的联系 。[外部联系]

【提示】价值系统是一个脱离企业单个层面的概念，是一个链条或者网络。

第一，往往表现为通过各种手段（并购）与上下游（渠道、客户、供应商）建立联系，例如“某汽车公司收购了一家汽车零部件生产企业，加强了其生产能力”；

第二，企业本身拥有良好的周边配套产业，则体现了价值系统，例如“某企业设立在某个园区，该园区拥有物流、电商园等配套产业”；

第三，“平台战略”也可以被视为是一种价值系统，例如“以网络效应吸引生产企业、客户等多方加入，搭建起跨企业、跨区域、跨行业的医疗设备资源合作、共享的专业化平台”。

考点：业务组合分析★★

（一）波士顿矩阵

1. 基本概念

目的	用来分析 业务组合 是否 合理 。解决如何使企业的产品品种及其结构适合市场需求的变化，并如何将企业有限的资源有效地分配到合理的产品结构中去。
因素	市场引力[纵轴]与企业实力[横轴]
纵轴	① 市场引力 ：市场对企业生产的特定产品的吸引能力。包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱和利润高低。 ②我们采用的是 市场增长率 ，它是决定企业产品结构是否合理的外在因素。
横轴	① 企业实力 ：企业在市场中对抗其它竞争对手的能力。包括市场占有率或市场份额、技术、设备、资金利用能力。 ②市场占有率是决定企业产品结构的内在要素，它直接显示出 企业竞争实力 。我们采用了 相对市场占有率 。

2. 基本原理

市场增长率	$(\text{本期销售额} - \text{上期销售额}) / \text{上期销售额}$
相对市场占有率	本企业某业务市场占有率 / 该业务 最大竞争对手 市场占有率 [1.0 分界线]

线索	市场增长率	相对市场占有率
定量线索	以 10% 为分界点。	以 1 为分界点 【提示】按照指标计算公式判断。 【提示】题目给出明确的相对市场占有率资料，例如，1.2% 按 1.2 判断。
定性线索	市场进入成长期、市场发展迅速、市场需求巨大，发展前景广阔、增长更快： 市场增长率高。	保持较高的市场份额、排名前列、一线品牌： 相对市场占有率高。
	市场进入成熟期、市场发展前景不好、总体市场缓慢： 市场增长率低。	逐渐丧失市场优势、处于亏损状态、沦为三线品牌： 相对市场占有率低。

业务	战略类型	组织类型
明星业务	高增长——强竞争 [发展]	事业部制；由对 生产技术和销售 两方面都很内行的人负责
问题业务 [放发割]	高增长——弱竞争 [发展] [收割] [放弃]	采取 智囊团或项目组织 形式，选拔有 规划能力、敢于冒险 的人负责
现金牛业务 [保割]	低增长——强竞争 [收割] [保持]	事业部；偏重 市场营销
瘦狗业务 [收放自如]	低增长——弱竞争 [收割] [放弃]	并入 其他事业部，资源转移

4. 波士顿矩阵的意义

[1]它是**最早**的组合分析方法之一，广泛应用**产业环境与企业内部条件**的综合分析；

[2]它将企业**不同的经营业务**综合在一个矩阵，具有**简单明了**的效果；

[3]它指出了每个经营单位在**竞争中的地位、作用和任务**，从而使企业能够有选择地和集中运用**有限的资金**。每个经营单位也可以了解到自己在**总公司中的位置**和可能的**战略发展方向**；

[4]利用波士顿矩阵还可以帮助企业**推断竞争对手相关业务的总体安排**。其前提是**竞争对手也使用波士顿矩阵**。

5. 波士顿矩阵的局限性

[1]企业要确定各业务**市场增长率**和**相对市场占有率**很难；

[2]波士顿矩阵**过于简单**，指标过于单一，坐标划分只有两个位级，划分过粗；

[3]假设前提是**企业市场份额和投资回报呈正相关**，但这种假设**不全面**；

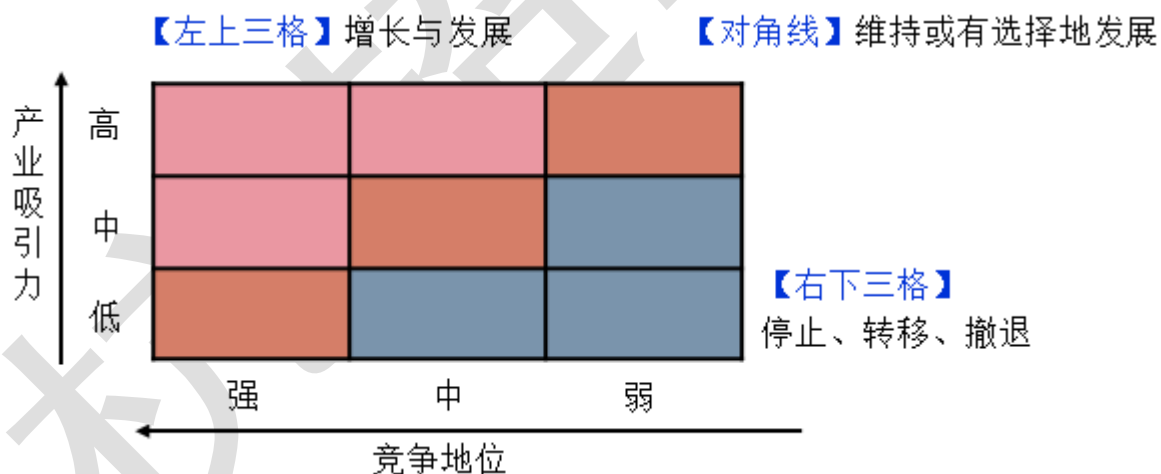
[4]波士顿矩阵另一个主要条件是**资金是企业主要资源**，很多企业内需要规划和均衡的不是**现金而是时间和人员的创造力**；

[5]实践中困难重重。

(二) 通用矩阵

【纵轴】产业吸引力：产业增长率、市场价格、市场规模、获利能力、市场结构、竞争结构、技术及社会政治因素等。

【横轴】竞争地位：相对市场占有率、市场增长率、买方增长率、产品差别化、生产技术、生产能力、管理水平等。



考点：企业内外部环境综合分析★★

企业内外部环境综合分析是一种综合考虑企业**内部环境**和**外部环境**的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法，这种方法也称为 SWOT 分析法。**S**是指企业**内部的优势**，**W**是指企业**内部的劣势**，**O**是指企业**外部环境的机会**，**T**是指企业**外部的威胁**。